



組織ルーティンのデザイン：多様な仕事実践を統制する組織プロセスのデザイン

吉野, 直人

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2013-03-25

(Date of Publication)

2013-12-20

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲5823

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1005823>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



学位論文審査要旨

氏名 吉野 直人

論題 組織ルーティンのデザイン：多様な仕事実践を統制する組織プロセスのデザイン

審査 平成25年3月

神戸大学

論文内容の要旨

本論文の目的は、高信頼性組織の現場の管理者が、組織成員の仕事実践を組織化するための組織ルーティンのデザイン方法を探求することである。

高信頼性組織とは、惨事となりかねない不測の事態に数多く接しながらも、失敗を未然に防ぐ組織づくりを経験的に達成している組織と定義され、具体的には、原子力発電所や航空管制システム、病院の救急医療などが含まれる。これらの組織では、一方では、組織成員をルールや標準業務手続きといった組織ルーティンに遵守させつつも、他方では、不測の事態への柔軟な対応を促すような仕事実践の組織化が求められる。この実践的課題に対して、従来の高信頼性組織研究は、組織ルーティンが組織成員の行動を硬直化させ、柔軟な対応を阻害する要因であると考え、現場の柔軟性を生み出す組織的要因を解明することに注力してきた。

だが、こうした問題設定は、組織ルーティン概念に対する誤解に基づくものであり、正しい認識であるとはいえない。このような問題意識のもと、本論文では、組織ルーティンとはどのように捉えるべき概念なのかを明らかにすると同時に、現場の仕事実践を組織化する組織ルーティンのデザインのあり方を検討すべく、近年、組織論の分野で議論が活発化している組織ルーティン研究のレビューを行った。

第2章では、組織ルーティン研究で伝統的に共有されてきた理論前提と理論的課題が確認される。組織ルーティンは当初、マニュアルや慣例といった組織に存在するさまざまなルールを意味する概念であったが、そうしたルールが組織成員の行動を規定すると考えられたため、集団の規則的な行動パターンを意味する概念として定着した。さらに、行動パターンとしての組織ルーティンの変化を解明することが、組織ルーティン研究の中心的課題とされてきた。高信頼性組織研究の組織ルーティン概念の捉え方は、こうした伝統的な理解に基づくものと考えられる。

第3章では、最初に、カーネギー学派が提示した組織ルーティンの原初的な概念の再考、および近年、組織ルーティン概念の精緻化を図った研究の詳細な検討を通じて、組織ルーティンの概念定義が行われる。ここで明らかにされるのは、一般に、組織ルーティンは集団の規則的な行動パターンを表す概念と理解されるが、それは学説史的変遷のなかで歪んで生じた誤解であり、組織ルーティンは特定の仕事を成し遂げるために規範的に参照される「意思決定前提」あるいは「型（テンプレート）」でしか捉え得ない概念だということである。

ある。それゆえ、そこから導かれる行動が必ずしも組織ルーティンを反映したものとは限らず、むしろ多様な仕事実践を生み出すという遂行的性質を持つことがわかった。

次に、組織ルーティン研究の理論的課題が検討される。組織ルーティンが遂行的性質を持つのであれば、高信頼性組織においては、多様性を孕む現場の仕事実践を組織化するための組織ルーティンのデザイン方法を検討する必要がある。しかしながら、近年の組織ルーティン研究からは、組織ルーティンのデザイン方法に関する体系的な知見を得ることができなかった。なぜなら、組織ルーティンのデザインを通じて仕事実践を組織化するという理論的課題は、萌芽期に指摘されていたものの、その後の研究において見過ごされてきたアイデンティティであり、現在の研究では、組織ルーティンの遂行的性質に影響を与える状況的要因を明らかにすることが主たる課題とされているためである。

こうした状況を踏まえ、本論文では、現場の仕事実践を組織化する組織ルーティンのデザインのあり方を見出すため、航空会社 X 社の航空機整備現場を対象に経験的調査を行った。これに先立ち、第 4 章では、理論構築の方法が説明される。本論文が依拠するのは、グラウンデッド・セオリー・アプローチである。グラウンデッド・セオリー・アプローチは、実践で利用できるような知識を生み出すための方法論である。したがって、現場の仕事実践を組織化するための具体的な方法を見出すことが目的である本論文からすれば、当該方法論を採用することが整合的であると考えられた。

第 5 章では、具体的な分析結果が示される。分析の結果、「通過点を設置する」「利便性を高める」「更新情報を流さない」「他のルーティンを見せない」「証拠を残す」「免罪符として活用する」「曖昧さを解消する」という 7 つのデザイン方法が経験的命題として見出され、デザインされた組織ルーティンの束（整備士にとっての意思決定環境）が、メンテナンスマニュアルという組織ルーティンを遵守しつつも、それでは対処できない不測の事態に柔軟に対応するという、現場の整備実践に結びついていることがわかった。

第 6 章では、X 社で実際にデザインされた組織ルーティンが整備士の行動や心情に与えた影響が考察としてまとめられる。組織ルーティンが整備実践の組織化を実現していると考えてしまえば、組織ルーティンが組織成員の行動を規定するという、伝統的な理論前提に逆戻りしてしまう。それゆえ、X 社において整備実践の組織化がいかんして可能になったのかを理解するためには、デザインされた組織ルーティンが果たした機能が分析される必要がある。分析の結果、組織ルーティンが「注意維持機能」「差異識別機能」「情報吸引機能」「自己統制機能」「心理安定機能」「相互監視機能」という 6 つの機能を果たすこと

で、整備実践の組織化が可能になっていることがわかった。

以上の議論を踏まえ、第 7 章では、本論文の含意と限界が述べられる。従来の高信頼性組織研究では、組織ルーティンが組織成員の行動を硬直化させるため、不測の事態に対処する現場の柔軟性を阻害すると考えられてきた。しかしながら、本論文の発見事実を踏まえれば、組織ルーティンのデザインの仕方次第では、組織ルーティンを遵守する行動と不測の事態に対処する行動は同時達成できることが明らかとなった。これは、2 つの行動が二律背反的に捉えられてきた高信頼性組織研究に対する新たな知見である。

だが、こうした含意を持つ本論文にも限界がないわけではない。本論文で得られたデザイン方法が、あくまで筆者自身によって見出された規範的なモデルだという点である。したがって、本論文の目的にもあるように、このモデルが他の高信頼性組織の現場で有用なデザイン方法であると主張するためには、このモデルを利用した介入的な研究を行う等、さらなる研究蓄積が必要となる。

論文審査の結果の要旨

本論文は、高信頼性組織の現場の管理者が、組織成員の仕事実践を組織化するための組織ルーティンのデザイン方法を探求することである。本論文では組織ルーティンの理論的転回を図り、その概念と理論枠組みを用いて高信頼性組織における組織ルーティンのデザインに関して実証研究を基に検討を行っている。本論文の意義としては2つの理論的意義と1つの実践的意義があると考えられる。

論文では、まず本論文の鍵概念である組織ルーティンに関する先行研究の検討が行われるが、十分かつ丁寧な先行研究のレビューが行われ、さらに先行研究の限界を踏まえた上で、理論的課題の転回が示されている。既存の組織ルーティン研究では、組織ルーティンの明示的側面と遂行的側面の2側面を明らかにしているものの、その関係はあくまで明示的側面が遂行的側面を規定するという考え方、別の言い方をすれば組織成員が参照する存在としての組織ルーティンであった。故に、組織ルーティンは実践の一様性を産み出す源泉であると暗黙裡に考えられてきた。しかしながら本論文ではこの点について詳細な理論的検討を行った結果、むしろ組織ルーティンの存在が参照するという行為を通じて多様な実践を産み出す可能性があることを指摘した。そこで、組織ルーティンがどのように成員の規則的な実践を産出するのかという理論的課題から、組織ルーティンがいかに成員の仕事実践を統制するかという理論的課題への転回が図られた。この既存研究の誤解を指摘し、組織ルーティンの組織化という理論課題を提示した点が本論文の第一の意義であると言える。

この理論的課題を基に、論文の後半では実証研究が行われる。高信頼性組織である整備士組織(X社)の事例からは、組織ルーティンを組織化する上でのデザインの機能として、6つの機能(「注意維持機能」「差異識別機能」「情報吸引機能」「自己統制機能」「心理安定機能」「相互監視機能」)があることが示された。実証研究を通じて、単純に組織ルーティンが実践を規定するという側面だけでなく、組織ルーティンのデザインによって、成員の実践を統制する可能性があることがこの6つの機能として示唆された。組織ルーティンのデザインの機能を指摘した点が本論文の2つ目の理論的意義であると考えられる。

さらに本論文での主張は、高信頼性組織のようにマニュアルに遵守した行動が求めら

れる組織において、次のような理論的ならびに実践的意義をもたらすと考えられる。すなわちこれまでマニュアルを作成することによってその信頼性を担保すると考えられてきたが、マニュアルを策定するだけでは多様な組織実践を統制することはできず、マニュアルをはじめとする組織ルーティンの機能を基にしたデザインをすることで実践の統制がなされると考えることができるのである。

このような意義をもつ本論文ではあるが、審査員からは、実証研究での発見事実の既存理論における意義が十分に考察ならびに位置づけられていない点、いくつかの鍵概念について曖昧な使用がある点などの問題点、そして若干の誤字やミスプリントが指摘されたが、本論文の本質的な価値を減ずるものではないと判断された。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士(経営学)の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成25年 3月 6日

審査委員	主査	准教授	鈴木 竜太
		教授	松尾 睦
		准教授	松嶋 登
		教授	鈴木 一水